

نظرة شاملة لمبدأ القيادة

العميد: هوبل واسن دي جيكي - جيش الولايات المتحدة الأمريكية

إذا قمت بتوجيه سؤال الى عدد من الجنود عن معنى "القيادة" بالنسبة لهم فإنك قد تحصل على عدة تعاريف لنفس الكلمة. هنا يناقش الكاتب تعريفه للقيادة ويقدم لنا أربعة وظائف في أداء القيادة يمكن أن تؤخذ بنظر الاعتبار. وي طرح للنقاش رأيه في أن التشكيل أو الوحدة التي تسترشد بتلك الوظائف يكون لديها طريق واضح المعالم وحقق حتماً المهام المسندة إليها. أما التشكيل أو الوحدة التي تفتقر إلى هذا التوجه فإنها لا تحقق دائماً المهام المسندة إليها وتكون بوجه عام غير فعالة التأثير.

عند الحديث عن القيادة، من الضروري اعتبار كل قائد عسكري سواء أكان في الخدمة الفعلية أو متقاعد له نسبة من الألام بموضوع القيادة. ويبدو ذلك طبيعياً حيث أن القيادة هي جوهر المهنة العسكرية. وتعلمت الكثير من آراء ووجهات نظر الآخرين. وقمت بتنمية وتطوير طريقتي الخاصة في التفكير فيما يتعلق بالقيادة وكيفية مخاطبة القادة الصغار عنها.

وقبل أن يتمكن المرء من فهم ما الذي يجب أن يتصف به القائد وما الذي يتعين عليه معرفته والقيام به، وقبل الكتابة عن هذا الموضوع (وهذه طريقة جيدة للتحدث عن القيادة). فإن ما يجب أن يكون واضحاً هو السؤال عن ضرورة وجود القادة بالمفهوم الأكثر عمقا. فما هي الوظائف القيادية الأساسية التي يؤديها ضباط الجيش في قيادتهم للوحدات الصغرى والكبرى ضمن القوات المسلحة التي تقوم بالإعداد للحرب وتعمل على منع اندلاعها. أو تقوم بشئها نيابة عن المجتمع الحر؟ وكيف يتم أداء تلك الوظائف بشكل مختلف التدرج في الرتبة من الرقيب (العريف) إلى اللواء؟ وكيف يختلف وضع ومعرفة وعمل القائد عند كل مستوى من تلك المستويات؟ وكيف نعد قادتنا للتقدم والتطور؟ إن الهدف من هذه المقالة هو اقتراح أسلوب منهجي لطرح تلك الأسئلة والإجابة عليها. ومن ثم تعلم المزيد عن فن وعلم القيادة.

إن هناك اتفاقاً عاماً على أن القيادة هي فن التأثير على الآخرين للعمل باتجاه تحقيق هدف ما. وأن القيادة العسكرية هي فن التأثير على الجنود في الوحدات العسكرية لتحقيق المهام بواسطتها. كما أنه من المفهوم بشكل عام أن قادة الوحدات الصغرى يعتمدون على عمليات التأثير المباشر، بينما يعتمد القادة الأعلى

العميد هوبا واس دي جيكي .
مساعد قائد الفرقة لأمور(المنارات)
. في مقر قيادة فرقة المشاة
البيكانيكية الأولى في فورت رابلي
- كنساس. حصل على
البكالوريوس في العلوم العسكرية
من الأكاديمية العسكرية الأمريكية
. كما حصل على شهادتي
ماجستير من جامعة هارفارد
شهادة M.M.A.S. من مقر قيادة
الجيش الأمريكية وكلية القادة
والأركان . وهو خريج الكلية
الحربية الأمريكية . وخدم في
مناصب مختلفة في القيادة
والأركان . ضمنها المدير لبرنامج
الدراسات العسكرية العليا .
والمساعد الخاص لرئيس الأركان .
ورئيس فرع الرقابة على الأسلحة
في مكتب القائد الأعلى لقوات
التحالف والمستشار الخاص
للسكرتير العام لحلف الناتو.

بصورة أكبر على عمليات التأثير غير المباشر بدرجة تناسب مع تدرجهم في سلم القيادة. إن ذلك يعتبر مفهوماً ضيقاً لفهم وظيفة القيادة والسؤال الملح - لماذا يوجد لدينا قادة.

ماهي وظائف القيادة الرئيسية التي يجب تأديتها من أجل خلق تشكيلات عسكرية فعالة تؤدي مهامها بصورة حقيقية وبالشكل المطلوب؟ إن للتشكيلات العسكرية الفعالة أغراض واضحة المعالم. تستجيب للتوجيه وتتشكل من أشخاص لديهم الدافع المحفز لتحقيق أهداف وحداتهم من خلال مسارات وقراءات واضحة المعالم ولديهم برامج يهدف إلى المحافظة على فعاليتهم بصورة مستمرة في جميع الأوقات. وبدون تلك الخصائص الهامة لن يكون للتشكيلات العسكرية تنظيمات فعالة. ويقوم القادة بوضع الأغراض العسكرية ويحددون التوجه ويولدون ويخلقون الحافز ويحافظون على فعالية الأداء. وقد يفعلون أكثر من ذلك. ولكن لايمكنهم القيام بأقل من ذلك.

ويمكن حصر فعاليات الأداء في أربع نقاط تدخل كوظائف في القيادة - وهي:
وضع الغرض العسكري. وتحديد التوجه . وإيجاد الدافع لأعمال الوحدة العسكرية.
مع المحافظة على الفعالية لتحقيق الواجبات المستقبلية للوحدة العسكرية
(بالعمل على تحقيق الاستمرارية والتحسين الدائم للمنظمة).

إن جميع الوظائف الأخرى هي في الواقع وظائف فرعية لتلك الوظائف الأساسية الأربعة وتسهل من تحقيق الواحدة بعد الأخرى أو أكثر. فعلى سبيل المثال يسهل وضع القيم السليمة للوحدة العسكرية من تحقيق الوظائف الأربعة. إلا أن السبب من وجود القيم السليمة ليس لكونها هدفاً في حد ذاتها ولكن لكونها وسيلة لتحقيق الهدف النهائي- وهو وحدة عسكرية يمكن قيادتها لإنجاز الأهداف المخطط لها بفاعلية أكبر.

الوظائف الأربعة الأساسية للقيادة العسكرية الفعالة

رغم أن الوظائف الأساسية الأربعة للقيادة العسكرية الفعالة تستند على بعضها البعض إلا أننا سوف نناقش الغرض أولاً . لأن التوجه أو الوجهة الفعالة والحافز والمحافظة على أدامة الفعالية تتطلب التركيز على الغرض. وبعد ذلك سوف نناقش التوجه حيث يكون ذلك من الأعمال التي يقوم بها القائد لتوجيه الوحدة العسكرية باتجاه الغرض المقصود والمخطط له. ثم يأتي بعد ذلك الحافز وهو يتضمن الأعمال التي يقوم بها القائد لدفع وتحفيز أفراد الوحدة العسكرية لإتباع

A Comprehensive View on Leadership

Brigadier General
Huba Wass de Czege,
U.S. Army

English Version originally
published in August 1992
Issue. Available online through
<CARL Library Archives>.

الواقع يمكن أن يحتاج ذلك إلى ملئ الفراغات في صورة الغرض بواسطة منطق الاستنتاج أو الاستنباط. وبالوصول إلى مفهوم الغرض يكون القائد قد مرّ على صورة مترابطة عن كيفية وضع مهمة الوحدة العسكرية في إطار "الصورة الأكبر". وإضفاء إحساس بأهمية الواجبات التي يلزم إنجازها. وما يؤثر منها على نجاح أو فشل مهمة الوحدة في كل ما يتعدى حدودها. وفي أثناء المعركة لن تتم الأحداث بنفس ماتم التخطيط له. ويمكن أن يثبت خطأ الافتراضات الموضوعية. كما يمكن أن تكون الواجبات المخصصة

يقوم القادة بوضع الأغراض العسكرية ويحددون التوجه ويولدون الدافع ويحافظون على الفعالية. كما أنهم قد يقومون بأكثر من ذلك، إلا أنه لا يمكنهم القيام بأقل من ذلك..... إن جميع الوظائف الأخرى هي في الواقع وظائف ثانوية لتلك الوظائف الأربع؛ فهي تسهل تحقيق واحدة أو أكثر من تلك الوظائف الأربع الأساسية.

غير صحيحة. وتساعد معرفة الغرض من مهمة الوحدة والمنتسبين على الحكم على ماهية الواجبات الجديدة التي تكون أصح من تلك السابقة. كما يساعد فهم الغرض أيضاً منتسبي الوحدة في تنسيق أعمالهم مع أعمال الآخرين بما يؤدي إلى تحقيق التوافق في التنفيذ والاقتصاد في الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة. إن ذلك يؤمن إطاراً مرجعياً للفكر المستقل واتخاذ القرار بواسطة الرؤوسين لحل المشاكل غير المتوقعة التي يُفضّل حلها والتعامل معها على وجه السرعة.

التوجيهات الإرشادية. وأخيراً، نقوم بمناقشة المحافظة على فعالية الوحدة العسكرية بسبب كونها في الأساس نشاط له مردودات وتأثيرات بعيدة المدى.

غرس وتثبيت الغرض. يجب أن يكون القائد الفعال حلقة وصل فعالة في سلسلة القيادة. ويمتلك الرؤية والنظرة الواسعة من أجل توجيه التشكيل ليأخذ من هذه الرؤية المعنى أو الغرض لأداء أنشطة الوحدة. كما يجب أن يكون لدى القائد فكرة واضحة عن كيفية عمل التشكيل في إطار مخطط له بشكل موسع - لماذا يعملون بهذا العمل ويقومون بعمله؟. كما يقوم القائد بنقل الإحساس بالغرض إلى منتسبيه. وغرس الإحساس بالغرض لدى الجنود. وتنظيم مهام الوحدة وأهدافها في إطار مخططات وأغراض أوسع.

ومن أجل صقل الرؤية والنظرة الواسعة، فإن القائد الخلاق يمكن أن يلجأ لمصادر كثيرة منها:

- البدء بالقسم المهني الرسمي الذي يأخذ فيه على عاتقه بالدفاع ومساندة الدستور، بل وحتى المشاركة في الأمور المعنوية والروحانية الأعلى من ذلك.
- الاستعانة بالقيم والأهداف والطموحات الدستورية والوطنية من أجل تشكيل مفهوم الغرض الذي يوضحه لمنتسبيه

ويقوم القائد الأعلى لقائد الوحدة، والقيادة الأعلى مباشرة بنقل صياغتهم وتسميتهم الرسمية للغرض بصورة مباشرة وغير مباشرة. فأتداء المعركة يتم ذلك بصورة مباشرة وبتعبير واضح وجلي حسب (الفقرات 1 ب، 2 و 3 من أمر العمليات الذي يتلقاه القائد). وقد يكون على القائد قراءة ما بين السطور لكلماتهم وأعمالهم من أجل فهم مغزى نية القائد بوضوح (أو الرؤية التي استمدوا منها الغرض). وذلك ما يسمى "إعادة بيان المهمة" و"تحديد الواجبات المضمنة". ويجب أن يظل القائد واعياً للأحداث التي تقع خارج نطاق وحدته. في

وعلى جميع المستويات العسكرية ، يكون واجباً على القادة إيضاح الغرض من مهامهم عن طريق طرح الأسئلة المناسبة. إذا سمح الوقت. وإعلام المرؤسين بشكل مناسب. (ومن المعلوم أيضاً أنه يوجد جانب تحفيزي آخر عند إعلام الجنود بالغرض من تضحياتهم - وكلما زادت أهمية الغرض كلما عظم الدافع والفائدة من الحافز). إن الفائدة الرئيسية في عرض الغرض من القتال وغرسه في النفوس هو التأكيد على أن ما في النية القيام به. يدخل ضمن إطار المخطط الأعلى الذي يخدم مصلحة عليا. إن تلك الآلية هي التي تساعد على ضبط العمل المتزامن في بيئة تكون فيها المبادرة ذات أهمية كبيرة.

الحاجة للتوجيه. يقدم القادة الفعالون توجيهات وإرشادات واضحة لا لبس فيها بخصوص أداء الأعمال القتالية. ولا بد أن يكون لديهم رؤية واضحة عما يجب القيام به. وعما يكون ضرورياً لإجراز الأعمال وكيفية القيام بها. كما يقومون بوضع صيغة الأهداف وتخصيص المهام لمنسبهمهم بكل وضوح. وبالإضافة للتوجيهات المباشرة يأخذون على عاتقهم أيضاً إصدار التوجيهات الغير مباشرة. حيث يروجون ويعززون القيم ويضعون المعايير الوقتية لأجراز الواجبات ويفرضون الضبط والأنضباط ويحددون الإجراءات الثابتة المستديمة للعمل ويؤكدون على تدريب الجنود والوحدات بتطبيق العقيدة العسكرية والطرق والأساليب المناسبة في أعدادها . كما يعدون السياسات واللوائح التنظيمية في هذا الشأن. وفي أعلى المستويات. يمكن أن يتحمل القادة العسكريون أيضاً بعض أو جميع مسؤوليات تطوير العقيدة والأساليب والتقنيات العسكرية.

ويحتاج تقديم التوجيه شكل فعال من المهارات وفهم عمليات ووظائف القيادة والسيطرة ومن جملتها. جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات وإصدار التعليمات أو الأوامر والقيام بالإشراف والرقابة اللازمة على فعالية

وبالاتجاه من مستوى الجماعة إلى أعلى المستويات الاستراتيجية. يتطلب من القائد أن يصبح أكثر نشاطاً وفعاليةً في إيضاح ونقل الغرض ليصبح المفهوم أكثر تصوراً وأوسع فهماً وليستمر مفعوله لفترة من الزمن . وقد يكون هناك مجالاً أوسع عند أعلى المستويات. لتشكيل وصياغة وتنقية الغرض. وقد يكون في أعلى المستويات قيماً أعلى تُقرر الغرض وتصوغه بالشكل الذي ترتأيه بأدخال عناصر أخرى كأداء القسم والقواعد الأخلاقية والروحية. ورغم كون هذه القيم والتوجيهات ذات أهمية في كل

في أثناء المعركة لن تتم الأحداث بنفس ما تم التخطيط له، كما يمكن أن يثبت خطأ الافتراضات الموضوعية وكذا الواجبات المخصصة يمكن ألا تكون صحيحة.... إن ذلك يؤمن إطاراً مرجعياً للفكر المستقل واتخاذ القرار بواسطة المرءوسين لحل المشاكل غير المتوقعة التي يفضل حلها والتعامل معها على وجه السرعة.

المستويات. وقد تلعب دوراً ذو أهمية لأنها ليست محددة الغرض. فعند مستوى الزمرة . قد يكون من البساطة نشر فكرة بسيطة بين أفراد الجماعة وتشربهم بها. مثل "علينا إزالة هذا المستودع لأنه يعيق تقدم الفصيلة أو السرية". أو "سوف نقوم بالتدريب الشاق لأننا نريد أن نكون أفضل جماعة في السرية".



النجيب توماس جوتيك من الجيش الأمريكي يوضح الأبعازات الأخيرة للنجيب العراقي مهدي من الكتيبة العراقية الرابعة للواء الثاني من الفرقة الرابعة حول كيفية وضع الترتيبات الأمنية للموقع المتقدمة قرب سامراء - العراق أغسطس/ آب 2006

وزارة الدفاع الأمريكية

ويعرف كبار القادة الفعالين أنه حتى عملية جمع المعلومات عن أنشطة منتسبيهم قد تؤدي إلى إعادة توجيه تلك الأنشطة والتدريب ، وهم يأخذون ذلك بعين الاعتبار عند وضع وتصميم الأنظمة التي تتولى جمع المعلومات عن عمل المنتسبين لأغراض محددة. كما أنهم يطالبون بتقارير ذات قيمة، ويقومون بوضع الطرق الخفية للتوصل إلى ما يحتاجون معرفته دون القيام بإعادة توجيهه بشكل مقصود. لتركيز نشاط عمل المنتسبين .

الحاجة إلى تقديم الحافز. يقوم القادة الفعالون بتقديم الحافز للعمل والدافع الحرك لأجازه - فهم يستغلون استعداد المرؤوسين للعمل باتجاه الأهداف والمهام والواجبات المشتركة. إن جميع المعارك في النهاية هي اختبارات للإرادة - لكل من الجنود والقادة.

الأعمال النهائية. ويتم قياس القيادة الفعالة أثناء المعارك بمدى سرعة وتأثير تلك الدائرة (ويطلق عليها في أغلب الأحوال دائرة القرار) مقارنة بدائرة قرار العدو.

وبحسب تقدم القيادة من الوحدة العسكرية الصغيرة إلى أعلى المستويات، تصبح وظيفة تقديم التوجيه أكثر تعقيداً، حيث يصبح وضع المعايير وتداولها، وترويج وتعزيز القيم، وفرض الضبط والربط، وإعداد الأساليب والإجراءات، وعمليات القيادة والسيطرة. يصبح أكثر اعتماداً على النظم والوظائف التنظيمية منه على العلاقات الشخصية. وبينما تكون الإدارة؛ والسيطرة على الأمور، والتنسيق بين الأحداث وتتابعها، مطبقة على جميع المستويات، إلا أنها تصبح أداة هامة لتقديم التوجيه عند المستويات العليا للقيادة، فهي بهذا المعنى تكون مرتبطة بالقيادة.

مستويات السلطة عاملاً رئيسياً في أنجاز المهام ، مع أن أساليب تبادل الثقة يمكن أن تختلف.

وعلى جميع المستويات. تنبع القوة المعنوية التي تدفع الجنود إلى العمل من الثقة والاحترام المتبادل. وهو ما يأخذ دوره من خلال سجل من التعاون والسمعة في مجال التصرف الأخلاقي وحسن اتخاذ القرارات. وتعدُّ القيم أو العقائد الراسخة دوافع هامة عندما تكون مناسبة ويشترك فيها أفراد الوحدة العسكرية. وأمثلة ذلك عبارات وشعارات مناسبة "لا يمكن هزيمة هذه الوحدة" و "لا تترك هذه الوحدة قتلاها في ميدان المعركة". إن الأخلاقيات هي معايير السلوك فيما يتعلق بالقيم. و تنشأ الثقة والاحترام المتبادل في جانب منها من مفاهيم التصرف الأخلاقي وفي جانب آخر من سجل النجاح. كما تنشأ أيضاً من "رعاية القوات والاهتمام بشؤونها". فعندما يدرك الأفراد أن جهودهم لن تضيع سدى في واجبات لا لزوم لها؛ وأن القائد يقدر قيمة ودرجة معاناتهم ويقوم ببذل مافي وسعه لتلبية احتياجاتهم في حدود المسموح به؛ ويهتم بهم كأفراد ويستمع إلى شكاويهم ويحترم المرؤوسين ويعزز الاعتداد بالنفس لديهم؛ فإنهم يعطون أقصى ما لديهم من مساندة ودعم. إن كل هذه العوامل مجتمعة تمنح القائد القوة المعنوية التي يحتاجها للتحفيز في المواقف القتالية المتوترة. أو في الأوقات الأخرى.

لقد قاتل الجنود الأمريكيون دائماً بشكل جيد عندما كان الشعور أنهم مجهزون تجهيزاً حسناً وتمتع قاداتهم بثقتهم . وفي أدنى المستويات العسكرية يكون الاحتكام اليومي المباشر للقيم الدوافع لأداء المهمات. والإصرار على تطبيق المعايير. وقائمة التعامل المنصف. والضبط والربط الذاتي. والكفاءة العالية. وضرب الأمثلة الجيدة. والشجاعة. وسعة الخيلة. وهي الدوافع والحماس الأكثر فعالية. وفي أوقات أخرى وخاصة أثناء دوران رحى المعركة. قد يكون

ويكون على القادة. أثناء المعركة. تخفيف الجنود للقيام بأعمال صعبة في ظروف شاقة ومرهقة. أما في وقت السلم فيكون الدافع لأداء الواجبات بصورة جيدة. على جانب كبير من الأهمية. ألا أن أداء الواجبات والمهام أثناء المعركة قد يكون مصيرياً . لقد كتب المارشال موريس دي ساكس في القرن الثامن عشر. مشيراً إلى أنه "يجب أن تولد شجاعة الجندي كل يوم". وكتب كذلك أردانت دو بيك. في القرن التاسع عشر . مشيراً إلى أنه "يمكنك النهل من بئر الشجاعة لمرات كثيرة جداً قبل أن يصبح ذلك البئر جافاً".

يكون واجبا على القادة إيضاح الغرض من مهامهم عن طريق طرح الأسئلة المناسبة، إذا سمح الوقت، وإعلام المرؤوسين بصورة ملائمة.... إن الفائدة الرئيسية في تقديم وغرس الغرض هو التأكيد على أن ما يجب القيام به يتم تحقيقه للعمل ضمن إطار مخطط المستوى الأعلى.

إنه لمن العلوم لدى الجميع أن بث الحافز مدعوماً بجوائز التقدير يكون أكثر فعالية من بثه بواسطة العقوبات. ويجب أن يكون إيجاد الحافز الإيجابي هو هدف جميع القادة العسكريين. غير أن العقوبات أيضاً لها أهميتها من أجل وضع الحدود للتصرف المقبول. أن بأستطاعة القادة المثابرين نشر الانقياد الإرادي بين مرؤوسيههم وبذل الجهد المناسب للحصول عليه دون عناء.

تختلف وسائل وأساليب تخفيف الجنود بمختلف المستويات . وتكون الثقة المتبادلة في جميع



وزارة الدفاع الأمريكية

الرفيق جي هيلارد من سرية براذو في الجيش الأمريكي يساعد جنوداً عراقيين خلال التمارين القتالية في الموصل - العراق . سبتمبر/ أيلول 2006.

الجنود لا يتم إيصاله لهم إلا من خلال سلم درجات القيادة المرؤوسين. كما يقوم الضباط الكبار في القيادة بغرس القيادة الإيجابية بين مرؤوسيه المباشرين ويلجأون إلى الإقناع المباشر. وجهاً لوجه. لدعم روح الإرادة كلما سمحت المناسبة (عادة مع القادة المرؤوسين وضباط هيئة القيادة).

وبينما يكون الأنضباط الأساس في أداة التوجيه. بمعنى أن الجندي المنضبط. أو الوحدة المنضبطة. تقوم بالعمل المتوقع منها حتى لو كان القائد غائباً. والمحافظة على الأنضباط يلعب دوراً محفزاً أيضاً. وتكون الوحدة المنضبطة وحدة سريعة الاستجابة. كما تكون إحدى قيمها الراسخة هي "نعمل دائماً ما هو صحيح". وما هو "صحيح" بالنسبة لهم يكون بإتباع توجيهات القائد بإجاء الغرض المراد تحقيقه.

اللجوء إلى الترهيب ضرورياً. ولكن الترهيب لا يحقق أبداً الدرجات القصوى من الالتزام والأنضباط. وعند أعلى المستويات. تكون مظاهر ضرب الأمثلة الشخصية في الشجاعة. والأنضباط والضبط والربط الذاتي. والإنصاف. والكفاءة. وقوة الشخصية (معناها الإيجابي والسلبي). مظاهر عارضة هامة وفعالة. إلا أنه يكون من الضروري إقامة نظام أكثر تقدماً للسلطة والثقة المتبادلة.

في المستويات الأعلى. يتعلم الجنود الثقة من القيادة الجماعية لمقر "للقيادة العليا" عندما تكون تلك القيادة سليمة ويعتمد عليها بشكل واضح. والقائد الأقدم الموثوق به هو الذي يحظى بالاحترام. ومع ذلك قد يلاقي صعوبة في التغلب على ضرر وتعثر بعض المرؤوسيين المحيطين به. ويؤكد الضباط الكبار في القيادة على خلق مناخ قيادي إيجابي لأنهم يفهمون من أن تأثيرهم على

ليؤدي دوره الفعال. يجب أن يرى القائمون عليه أن
هذه المنظمة هي على التوازن
إن للقادة في المستويات العليا دور قوي وأكبر أهمية
وربما يكون من الصعب عليهم إقامة وأدانة نظام عادل
للجوائز التقديرية الرسمية ونظام خاص بالعقوبات
. إن لهم هذا الدور القوي المؤثر بسبب ما لهم من
حرية وسلطة ممنوحة لهم تنبع من أهمية أدوارهم
في التأثير الذي يمتلكونه كأداة فعالة وخلاقة للحوافز
الإيجابية من خلال النظام الفعال الذي يقيموه. والضرر
المحتمل الذي يمكن أن يحدثه في حالة استخدام نظام
غير فعال. أن أدوارهم القيادية صعبة. لأنهم يعملون من
خلال الكثير من الأفراد القائمين على النظام.

وكما سبق الذكر. يحارب الجنود الذين يفهمون
ضرورة العمل الذي يقومون به. ويستحق ما يبذلونه من
تضحيات. سيقاتلون بضراوة أكثر من غيرهم. ويبذلون
المزيد من الجهد في سبيل أهداف ومهام وحداتهم.
وتصبح أيضاً وظيفة الإعلام والتعليم تلك أكثر تعقيداً
كلما كان المنصب أعلى في الرتبة. فهي تشمل في
المستويات الأعلى. برامج لمعلومات القيادة على درجة
عالية من التعقيد والدقة.

الأحتفاظ وأدانة الفعالية. تختلف الوظيفة
النهائية للقيادة العسكرية في كون عملها موجه
للمستقبل. فتزويد الأفراد بالعرض والتوجيه والحافز
قد تثمر فوائده بسرعة. إلا أنه يكون على القادة تأكيد
استمرارية والتطور الصحي والتقدم للمؤسسة التي
يخدمونها. ومن الصعب إيجاد كلمة واحدة للتعبير عن
تلك الوظيفة. الكلمة الأقرب هي: الادامة – المحافظة على
فعالية المؤسسة العسكرية بشكل مستمر. وتتضمن
تلك الاستمرارية بالمعنى الذي أدخله "دارون" وليس
بالمعنى – الإستاتيكي الساكن – القدرة على البقاء
كمنظمة قابلة للحياة والاستمرار. والقبول بالتأقلم

وعلى مختلف المستويات يقوم القادة بإدارة
أنظمة رسمية لجوائز التقدير ونظام خاص
بالعقوبات. وقد كان ذلك يتم من الناحية التقليدية

**إن جميع المعارك في النهاية هي اختبار
للإرادة – لكل من الجنود والقادة. ويكون
على القادة. أثناء المعركة، تحفيز الجنود
للقيام بأعمال صعبة في ظروف شاقة
ومرهقة. أما في وقت السلم فيكون
الدافع لأداء الواجبات بصورة جيدة على
جانب كبير من الأهمية. كما يمكن أن
يكون ذلك حاسماً أثناء المعركة. لقد
كتب المارشال موريس دي ساكس في
القرن 18، مشيراً إلى أنه "يجب أن تولد
شجاعة الجندي كل يوم". وكتب كذلك
أردانت دو بيك، في القرن 19، مشيراً إلى
أنه "يمكنك النهل من بئر الشجاعة
لمرات كثيرة جداً قبل أن يصبح ذلك البئر
جافاً".**

العسكرية. في جانبه الإيجابي. على شكل المكافآت
المالية والمميزات. والترقيات. والنياشين. والميداليات.
وشرائط الخدمة الممتازة. والرموز التقديرية للوحدة.
والأجازات. وفي الجانب السلبي. كان ذلك على شكل
العقوبات القضائية وغير القضائية. التي تتراوح بين
التدريب الإضافي و منصة الإعدام. وكذلك الطرد
من الخدمة. وما إلى ذلك. ويستخدم القادة قواعد
الأحكام العسكرية وقانون القضاء العسكري في
إدارة نظام العقوبات. ولغرض أدامة زخم الحافز



وزارة الدفاع الأمريكية

في شهر أغسطس / آب من عام 2006 جنود عراقيون مع مجموعة جنود أمريكيين من الكتيبة الأولى لفرقة المشاة السابع عشر التابع للواء 172 يقومون بحملة تفتيش لتنظيف العاصمة بغداد من بقايا أسلحة ومواد غير مشروعة التي قد تستخدم من قبل المتمردين لأبذاء المواطنين العراقيين و قوات التحالف

طاقتها القصوى قبل أن تصبح أقل قدرة. إلا أنه يكون في مقدور الكائن الحي الوصول إلى مستويات أعلى كثيراً من المستويات العادية للنشاط. لفترات قصيرة. ويعرف القادة العسكريون تلك الخصائص للمؤسسات العسكرية التي يتولون قيادتها تبعاً لذلك.

لقد قال البعض أن القادة العسكريين الأكثر فعالية يجب أن يقوموا بالإعداد لمن يخلفهم. بينما قال البعض الآخر أن عليهم إعداد وحدات "عالية الأداء". إلا أنهم في الواقع يجب أن يتخذوا الأجراء للقيام بالاثنتين وأكثر. إن قائد الجماعة الجيد يقوم بتدريب الجندي المستجد على استخدام البنادق الآلية. ويعلم مستخدم البنادق الآلية أن يصبح قائداً لمجموعة عسكرية. كما يقوم بالإشراف على أداء قادة الفرق. ويقوم قائد الجماعة أيضاً بتدريب الجماعة على أن تكون كائناً متماسكاً عالياً وفي القدرة على التأقلم؛ مع البحث عن طرق للتخلص

كلما تغيرت الظروف المحيطة. كما أنها تتضمن الصحة. أي أن تظل جميع عناصر المؤسسة العسكرية صحية وسليمة وتعمل بكفاءة. وهي أيضاً تتضمن المزيد من التطور. أي أن القادة لا يجب يقنعوا أبداً بمستوياتهم الحالية للمهارة بل يسعون دائماً لتحسين الأوجه الأكثر ضعفاً. كما يكون عليهم التفكير في المؤسسات التي يرأسونها على أنها كائنات حية وليست ماكينات. فالماكينات ليس بداخلها قوى التعافي والصحة والشفاء. إنما تؤدي بأعلى كفاءة عندما تكون جديدة. وتستهلك بالاستخدام. وليس ذلك هو الحال مع الكائنات الحية والمؤسسات. فالكائنات الحية يمكنها التعلم والتأقلم والنمو. وأن تصبح أكثر فعالية وقوة. كما يمكنها أيضاً رفض التعلم أو التأقلم والانكماش على نفسها وأن تصبح أقل فعالية وأكثر ضعفاً. وأن تموت. ولا يمكن أن تتحمل الكائنات الحية الضغط لمدة أطول من اللازم من

العملية أكثر نمطية ومؤسسية. ومن واجبات كبار القادة الاستعداد لإنهاء خدمات الذي الأفراد الذين لا يستطيعون الأداء بسبب الكبر والعجز. وأدخال الأسلحة الحديثة المتطورة. وأزالة التغيرات البيئية التي تؤثر على صحة وفاعلية قيادتهم وأفرادهم. وفي خلال قيامهم بأداء الواجبات الحالية. يجب عليهم أن يفكروا بالواجبات المستقبلية. وأثناء المعركة قد يقومون برهن المستقبل مقابل مهمة حالية حاسمة. أو التراجع من أجل توفير القوى وأقصى الإمكانيات للواجب القادم الأكثر حسماً. كما يقومون بتدريب جنودهم وقياداتهم في وقت السلم وأوقات توقف القتال. وكذلك بناء القوى المعنوية والمادية أو إعادة بنائها. وإقامة عمل الفريق بين الوحدات من مختلف الأفرع مع إعداد هيئة قيادة "عالية الأداء". إن العناصر الأساسية لهذه الوظيفة متأصلة في جميع المستويات. إلا أنه في أعلى المستويات تكون هذه الجهود منظمة ولها صفة رسمية. وعلى المدى الطويل يكون التوجه لهذه الوظيفة بنفس أهمية تحديد الغرض والتوجيه والحافز.

تحتاج القيادة العسكرية الفعالة إلى أداء أربع وظائف بصورة جيدة للتأثير في الجنود والوحدات من أجل إنجاز الواجبات والمهام بنجاح على الدوام. لذا يكون على القادة العسكريين الأخذ بالأمور التالية :

• تقديم الغرض والمعنى لنشاط الوحدة - مع وضع المهمة المحددة ضمن إطار توجيه أوسع. مأخوذ من غرض وتوجيه وتحفيز وإحساس مستديم. للمستويات الأعلى.

• إعداد التوجيه والإرشاد لأعمال المرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق المهمة.

• توليد أو غرس الإرادة أو الدافع في المرؤوسين من أجل حسن أدائهم لمهامهم.

من الأرهاق والضغط عندما لا تكون هناك حاجة لبذل الجهد. والتأكيد على حصول أفراد الجماعة على الراحة المطلوبة كلما أمكن ذلك. وعندما تكون هناك حاجة للعمل الشاق فإن الجماعة تنهض للقيام به.

كما يمارس كبار ضباط الصف أيضاً قيادة "أفعل مثلما أفعل". ليس دائماً بنفس الشكل المباشر. إلا أنهم يفعلون المزيد. فهم مسؤولون أساساً عن تطوير كفاءة صغار ضباط الصف. ويقومون بتنفيذ السياسات

لقد قاتل الجنود الأمريكيون دائماً بشكل جيد عندما كانوا يشعرون أنهم مجهزون تجهيزنا حسناً ويثقون بقاتلهم. وعند أدنى المستويات تكون دوافع الاحتكام اليومي المباشر إلى القيم، والإصرار على تطبيق المعايير، وسجل التعامل المنصف، والضبط والربط الذاتي، والكفاءة العالية، وضرب الأمثلة الجيدة، والشجاعة، وسعة الخيلة، هي الدوافع الأكثر فعالية. إلا أنه في بعض الأوقات، خاصة أثناء المعركة، قد يكون اللجوء إلى الترهيب ضرورياً، ولكن الترهيب لا يحقق أبداً أقصى درجات الالتزام.

والإشراف على الأنشطة وينصحون الضباط فيما يتعلق بجميع وظائفهم بالنسبة للغرض والتوجيه والحوافز وأدانة المنظمة. إنهم مستودع القيم في المؤسسة.

إن القادة في المستويات الأعلى يقومون أساساً بنفس الأعمال. وكلما ارتفع المستوى كلما كانت

بالتوجيه و إطلاق الحوافز بشكل فعال. إنهم يستمدون الغرض من الأهداف والمهام والقيم على مستوى السرية. وهم يجسدون أخلاقيات المحارب لوحدهم وتخصصهم. كما يعكسون القيم التي غرسها فيهم ضباط الصف

لقد قال البعض أن القادة العسكريين الأكثر فعالية يقومون بإعداد لمن ي خلفهم. بينما قال البعض الآخر أنهم يقومون بإعداد وحدات "عالية الأداء". إلا أنهم في الواقع يقومون بالاثنتين وأكثر. إن قائد الجماعة الجيد... يقوم بتدريب الجماعة على أن تكون كائناً متماسكاً وعالي التأقلم؛ مع البحث عن طرق للتخلص من الضغط عندما لا تكون هناك حاجة لبذل الجهد، والتأكيد على حصول أفراد الجماعة على الراحة المطلوبة كلما أمكن ذلك، وعندما تكون هناك حاجة للعمل الشاق فإن الجماعة تنهض للقيام به.

الأعلى. كما أنهم يقومون بالتوجيه عن طريق القيادة من الأمام وإقامة وتطبيق معايير وقيم الجماعة. وعن طريق بيان "كيف تقوم بعمل ذلك".

ويتولون فرض الانضباط بشكل مباشر وفوري. كما يقومون بإطلاق الحوافز عن طريق إعطاء المثل الأعلى والاحترام الذي اكتسبوه داخل الجماعة. ويقومون بالعمل من أجل تحقيق جماعة متماسكة و"عالية الأداء". إنهم يهتمون برجالهم. ويعملون على الاستمرارية عن طريق تمييز الموهبة بين الجنود الأصغر في الرتبة وإعداد من

• المحافظة على فعالية مؤسساستهم وأدامتها بشكل مستمر - العمل على تحقيق الاستمرارية والتحسين والفعالية المستقبلية للمؤسسة.

تعتمد فعالية المؤسسات العسكرية الكبرى على أداء جميع تلك الوظائف من أعلى الى أسفل سلسلة درجات القيادة. ورغم أن تلك الوظائف يتم أدائها عند كل حلقة وصل من وصلات سلسلة القيادة. فإنها تؤدي بشكل مختلف عند كل مستوى من المستويات. وبينما توجد إمكانية للاختلاف في الأسلوب (أو الطريقة التي يتم بها أداء الوظائف) فإن مجال الاختلاف في القيم والمعايير الأخلاقية. أو في فهم الأساسيات المذهبية أو العقائدية يكون ضيقاً للغاية. ويكون ذلك، مع وظيفة الغرض عند كل مستوى من المستويات بمثابة الصمغ الذي يلصق التشكيلات الصغرى مع بعضها البعض لتكوين تشكيلات أكبر - لجعلها أعضاء لكائن حي واحد.

اختلاف مستويات القيادة. يدلنا الحدس أنه قد تكون هناك اختلافات واضحة في الطريقة التي تؤدي بها وظائف الغرض والتوجيه وإطلاق الحوافز وكذلك ما يجب أن يكون عليه القادة وما يعرفونه ويفعلونه لأداء تلك الوظائف عند المستويات المختلفة للقيادة. وفيما يلي مخطط حدسي للاختلافات الرئيسية. بالمستوى على أساس الخبرة التي أمتدت 28 سنة. وقد تكون عرضة للصواب والخطأ. بالإضافة إلى القراءة التاريخية على مدار تلك الفترة.

يمارس صغار ضباط الصف الذين يخدمون كقادة للجماعات وقادة الأطقم ومن هم في درجتهم. القيادة بأسلوب حصري أشبه ما يكون "أفعل مثلما أفعل". فبالنسبة لهم يكون "بيان العمل" بنفس أهمية "القول". وفي أثناء المعركة. يكون قادة "أفعل مثلما أفعل" عند أو قرب الحد الأمامي لتشكيلاتهم للقيام

يخلفهم من بين أولئك الجنود. كما أنهم يديرون الجنود على أداء أكثر من واجب بالجماعة. بجانب أداء التدريب الفردي اللازم.

كما يمارس أيضاً كبار ضباط الصف (عرفاء الفصائل ورؤساء العرفاء الأوائل والرقباء الممتازون) قيادة "أفعل" مثلما أفعل". ولكن ليس دائماً بنفس الشكل المباشر. إلا أنهم يفعلون المزيد. فهم مسؤولون أساساً عن تطوير قابليات صغار ضباط الصف. ويقومون بتنفيذ

بينها توجد إمكانية للاختلاف في الأسلوب (أو الطريقة التي يتم بها أداء الوظائف) فإن مجال الاختلاف في القيم والمعايير الأخلاقية، أو في فهم الأساسيات المذهبية أو العقائدية يكون ضيقاً للغاية. ويكون ذلك، مع وظيفة الغرض عند كل مستوى من المستويات بمثابة الصمغ الذي يلصق المنظمات الصغيرة مع بعضها البعض لتشكيل منظمات أكبر - لجعلهم جميعاً كأننا حياً واحداً.

السياسات والإشراف على الفعاليات وينصحون الضباط فيما يتعلق بجميع وظائفهم لتحديد الغرض والتوجيه والحوافز وادامة المؤسسة. إنهم مستودع القيم للمؤسسة.

ويعلم صغار ضباط السرية أيضاً قيادة "أفعل" مثلما أفعل". فهم يقودون منتسبيهم وجهاً لوجه وبشكل مباشر وبسيط. (قد لا ينطبق ذلك على بعض قادة سرايا القيادة من لديهم حوالي 300 رجل يؤدون

وظائف شاقة على مساحة واسعة؛ فهم يواجهون تحدياً مماثل ذلك يكون في المستوى الأعلى). إنهم يتصرفون كمجموعة مهمة لإعداد القيم. وإعداد السياسات القصيرة الأجل. ويحددون الأهداف القصيرة الأجل. ويقومون بتنفيذ الخطط التكتيكية القصيرة المدى. وهم يؤدون وظيفة محددة للمنظمة. وتكون سياساتهم وأهدافهم الأطول أجلاً تستند على ترجمة وتفسير تلك السياسات المستمدة من المستوى الأعلى في القيادة. وتعتمد خططهم بشكل كبير على الخطط والأسبقيات الموضوعية من قبل المستوى الأعلى. ويُتوقع منهم إظهار المبادرة والاستمرارية في التنفيذ القصير الأجل للواجبات.

أما أسلوب ضباط الميدان من الرتب الصغرى في القيادة فهو يجمع بين الأسلوب غير المباشر وطريقة "افعل مثلما أفعل". وهم يعتبرون الصف الأول في صياغة القيم الحقيقية. فهم مسؤولين عن تطوير مهارات صغار الضباط بالسرايا. ويضعون السياسات والأهداف الأطول أجلاً. ويقومون بتنفيذ الخطط التكتيكية القصيرة الأجل للأسلحة المشتركة. كما أنهم يصنعون قوة لوظيفة الأجزاء غير العضوية.

تتميز القيادة الغير المباشرة بالانفصال المادي في أسلوب العمل بسبب عاملي الوقت والمكان. فيجب على هؤلاء القادة بذل المزيد من الجهد من أجل تطوير عناصرهم المثقفة والمتمسكة بالمسائل الروحية. فكل قائد يؤدي عمله خارج نطاق المستويات الأدنى عليه أن يفهم أن الوقت والمكان يضعان حدوداً لألئك الموجودين بالمنظمة. ويكون للقائد احتكاك شخصي مباشر بهم. وهو ما يستلزم اتخاذ القرار بخصوص لمن ولأي عدد ولأي مدى يمكن للقائد نشر تأثيره الشخصي داخل المنظمة العسكرية. كما يكون على القائد الحرص في الاختيار حتى لا يقع في شرك الانتشار

بيئة القيادة لمنصب القوات المسلحة داخل القيادات الرئيسية. كما أنهم يضعون السياسات والأهداف التي تمتد آثارها الفعلية لسنوات طويلة بعد انتهاء خدمتهم في القوات المسلحة. وهم مسؤولون عن تنفيذ المخططات التعبوية والاستراتيجية المعقدة. كما أنهم يشكلون المنظمات العسكرية ويضعون التوجيهات والقرارات الهامة الطويلة الأمد. التي تعتمد غالباً على الحدس عندما تكون الخيارات للطرح غير واضحة.

توجد هناك اختلافات أخرى يجب تحديدها ودراستها بالإضافة الى تلك المدرجة بهذا المخطط القصير. وقد تكشف الدراسة أن هذا التصنيف الحدسي للرتب قد لا يكون التصنيف الأفضل. وبصرف النظر عن التصنيف المستخدم فإنه يمكن عمل جدول بياني لذلك. وهو ما قد يكون مفيداً في إعداد القادة الفعالين. حيث يمكننا عندئذ تحديد ماهية المتطلبات "من يكن. ماذا يعرف. ماذا يفعل" عند كل صف أو مستوى من المستويات.

لقد كتب الكثير عن موضوع القيادة. إلا أن أهم المراجع لدينا في هذا الموضوع هي "الدليل الميداني للجيش الأمريكي (22-100). القيادة العسكرية. ودليل الميدان (22-103) القيادة والقيادة العسكرية في المستويات العليا". كما أن السجل التاريخي مليء بالمادة المفيدة. مثله مثل الدراسات الحديثة لعلماء السلوك الإنساني. ولكن إلى أن نقوم بعمل دراسة علمية منتظمة لوظائف القيادة وفهم ما يجب أن يكون عليه القادة وقياس معرفة القادة وماذا يفعلون. بشكل أكثر اكتمالاً عند كل مستوى من مستويات أداء تلك الوظائف بشكل فعال في وقت السلم وفي وقت الحرب. فإننا سنظل دون الإلمام الكمل في موضوع القيادة

بصورة ضيقة للغاية أو الارتباط بمركز القيادة بشكل أقرب من اللازم. ويمكن للمرء تصور ذلك على شكل سلسلة دوائر مشتركة في المركز. حيث يمكن الوقوع في الشرك عند تخطي دائرة أو أكثر في محاولة للوصول إلى أدنى مستوى للتعامل مع الجندي إذا تم ذلك بصورة أكثر مما ينبغي. إن ذلك يؤثر على الثقة المتبادلة داخل سلسلة الرتب القيادية. إلا أنه يمكن تحقيق نفس الغرض بأفضل صورة بواسطة التدرج خارج الحلقات الثلاث وبشكل عارض "فحص المياه". كما يقول المثل. حيث يكون في أستاذة أي قائد التأثير بشكل فعال. وقد يكون البعض أفضل في مد الثقة والوصول إلى النقاط الأبعد في خلق الثقة المتبادلة. والقائد الجيد يجب أن يكون على معرفة في مدى الوصول إلى الجنود والالتزام به.

إن ضباط الرتب المتوسطة يمارسون في الغالب أسلوب القيادة الغير مباشرة. فهم الذين يصوغون القيم العسكرية الهامة وهم المسؤولون عن تطوير صفار الضباط. كما أنهم يشكلون البيئة القيادية في القوات المسلحة. وهم واضعو السياسات والأهداف الطويلة الأجل. ويقومون بتنفيذ المخططات التكتيكية المعقدة للأسلحة المشتركة. كما أنهم يشكلون قوة الواجب القتالي. ويشكلون المنظمات العسكرية ويحددون وظيفة المؤسسات الكبيرة والعتبة

يمارس كبار الضباط القيادة الغير مباشرة باستثناء حالات نادرة. ومع شرائح صغيرة من مرؤوسيهم. يقودون كبار الضباط الآخرين وضباط الرتب المتوسطة قيادة مباشرة وبيدولون الجهد الأكبر في تحقيق الإجماع في الآراء بين نظرائهم. إنهم يقومون بتشكيل القيم المؤسساتية البعيدة المدى. كما أنهم مسؤولون عن تطوير كفاءات ضباط الرتب المتوسطة. ويشكلون